



HayGroup

Naar een competentieprofiel voor Vlaamse burgemeesters en schepenen

september 2006

Hay Group Project team

Sonja Brouwers
Jan Camelbeek
Martine Maloens
Koenraad Van Hee
Katleen Van Waeyenberge

© Hay Group. All rights reserved.
www.haygroup.com

Inhoud

Opzet van dit project.....	5
Wat zijn competenties?.....	5
Wie kan dit profiel gebruiken?	6
Doelstelling van dit profiel.....	6
Hoe zijn we hierbij te werk gegaan?.....	6
Dank.....	7
Competentieprofiel lokaal bestuur	8
• Creëren van draagvlak.....	10
• Persoonlijke effectiviteit	11
• Politieke sensitiviteit	12
• Relativeringsvermogen.....	13
Hoe nu verder?	14

Opzet van dit project

Wat zijn voor onze Vlaamse steden en gemeenten goede politieke leiders? Waaraan herkent men ze? Wat zijn voorbeelden van effectief gedrag?

Deze vragen vormen het voorwerp van een project dat Hay Group gerealiseerd heeft samen met de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG). We willen daarmee een bescheiden bijdrage leveren aan het verhogen van de kwaliteit van het lokale bestuur enerzijds en aan de verfijning van het democratisch proces anderzijds. Dit wil zeggen dat we de noodzakelijke **competenties** voor lokale politici in uitvoerende mandaten verduidelijken en hierin inzicht geven aan de lokale bestuurders en de burger.

Hay Group heeft heel wat ervaring met projecten rond competenties, zowel in de privé als publieke sector in verschillende delen van de wereld. Steeds wordt een duidelijke meerwaarde aangetoond voor de betreffende organisaties. Het gebruik van competenties voor ontwikkeling- en prestatiedoeleinden zorgt ervoor dat organisaties hun doelstellingen beter kunnen bereiken. In die zin verschilt een lokaal bestuur niet van eender welke andere organisatie. Daarom denken wij te kunnen bij dragen aan de verdere professionalisering van het ambt van de lokale bestuurder.

Wat zijn competenties?

Onder competenties verstaan wij **persoonlijke eigenschappen** die bijdragen tot **succesvolle prestaties** in een specifieke functie en organisatie. We hebben het bijgevolg niet over de inhoudelijke dossierkennis waarover een lokale bestuurder moet beschikken, maar wel over de veelal intrinsieke persoonlijkheidskenmerken. Het geheel van deze competenties noemen wij een competentieprofiel. Het hoeft uiteraard geen betoog dat grondige dossierkennis een basisvereiste is en blijft voor het succesvol uitvoeren van het ambt.

Onder **succesvolle prestaties** voor een lokaal bestuurder verstaan we het **'realiseren van de politieke agenda'**, van het bestuursakkoord. Het 'competent' bezig zijn volgens de door ons

omschreven criteria leidt dus niet automatisch tot meer populariteit. Criteria die belangrijk zijn in een electoraal proces vallen immers niet automatisch samen met competenties voor een 'succesvol bestuur'. De realisatie van deze politieke agenda is uiteraard de resultante van een team, het college. Hierbij willen we benadrukken dat het geheel van deze competenties belangrijk is voor het college. Dus hoeven niet *alle* competenties bij *élke* lokale bestuurder aanwezig te zijn; een aantal competenties kunnen verspreid zitten over de verschillende leden van het college, waarbij het principe van **complementariteit** opgaat. Het competentieprofiel kan bijgevolg gebruikt worden voor een individuele lokale bestuurder, maar even goed voor het lokale bestuur in zijn geheel, nl. het college.

Wie kan dit profiel gebruiken?

- de burger
 - de lokale politicus
 - de politieke partijen
-

Doelstelling van dit profiel

Het omschrijven en verduidelijken van verwachtingen heeft een aantal onmiskenbare voordelen. In de meeste organisaties waar ‘competentie management’ gebruikt wordt, tracht men hiermee op een meer éénduidige manier de selectie, evaluatie en ontwikkeling van medewerkers te sturen. We hebben ‘mutadis mutandis’ de vertaalslag gemaakt naar de politieke praktijk op lokaal niveau. Het door Hay Group opgemaakte competentieprofiel heeft uiteenlopende toepassingsmogelijkheden:

- het geeft een overzicht van de nodige competenties voor een lokaal bestuur, die de meeste kans tot het succesvol uitvoeren van de politieke agenda geven;
- het geeft inzicht in elk van deze competenties

door verduidelijking a.d.h. van voorbeelden van relevant gedrag en verwijzingen naar de reële praktijk;

- het biedt verduidelijking aan de burger m.b.t. de verwachtingen die gesteld worden aan lokale politici;
 - het geeft de gemeenteraad een instrument om het schepencollege aan te stellen;
 - het is een bron van zelfreflectie voor de lokale politicus als individu maar ook voor het schepencollege als geheel;
 - het kan als basis dienen voor ontwikkelingsprogramma’s van politieke partijen, de VVSG, het Agentschap Binnenlands Bestuur, ...;
 - het kan partijen ondersteunen bij het voordragen van mandatarissen.
-

Hoe zijn we hierbij te werk gegaan?

Op basis van input van de VVSG enerzijds en interviews met een 30-tal burgemeesters, schepenen en secretarissen van Vlaamse steden en gemeenten anderzijds werd een profiel opgesteld van 13 relevante competenties. Het competentieprofiel beperkt zich

tot lokale **bestuurders** en concentreert zich niet op de gemeenteraadsleden. Aansluitend werd dit profiel voorgelegd aan de provinciegouverneurs en de voorzitters van de politieke partijen met relevante bestuurservaring op lokaal niveau.

Dank

Dit project kwam tot stand op basis van gesprekken met de volgende personen:

Aalter – burgemeester Pieter De Crem;
Aalter – stadssecretaris Luc Jolie;
Alken – burgemeester Hendrik Verbrugge;
Alken – gemeentesecretaris Wim Thomas;
Antwerpen – burgemeester Patrick Janssens;
Antwerpen – stadssecretaris Roel Verhaert;
Bierbeek – burgemeester Mark Cardoen;
Gent – burgemeester Frank Beke;
Gent – stadssecretaris Paul Teerlinck;
Hasselt – schepen Lieve Pollet;
Hechtel-Eksel – burgemeester Raf Truyens;
Heuvelland – schepen Geert Vandewynckel;
Kapellen – schepen Sabine Van Dooren;
Keerbergen – burgemeester Ann Schevenels;
Knokke-Heist – schepen Maxim Willems;
Koksijde – burgemeester Marc Vanden Bussche;
Kortrijk – burgemeester Stefaan De Clerck;
Kortrijk – schepen Alain Cnudde;
Kortrijk – stadssecretaris Geert Hillaert;
Laakdal – burgemeester Patrik Vankrunkelsven;
Leuven – schepen Jaak Brepoels;
Lokeren – schepen Jeanine Bellens;
Maasmechelen – schepen Mieke Ramaekers;
Malle - schepen Michel Grootjans;
Mechelen – stadssecretaris Koen Vancraeynest;
Mortsel – burgemeester Ingrid Pira;
Mortsel – schepen Paul Van Dyck;
Roeselare - burgemeester Luc Martens;
St. Laureins – schepen Annick Willems;
Staden - burgemeester Josiane Lowie;
Zelzate – burgemeester John Schenkels;
Zwijndrecht – burgemeester Willy Minnebo;
Antwerpen – provinciegouverneur Camille Paulus;
Limburg – provinciegouverneur Steve Stevaert;
Oost-Vlaanderen - provinciegouverneur André Denys;
Vlaams Brabant – provinciegouverneur Lodewijk De Witte;
West-Vlaanderen – provinciegouverneur Paul Breyne;
partijvoorzitter CD&V – Jo Vandeurzen;
partijvoorzitter Groen! – Vera Dua;
partijvoorzitter N-VA – Bart De Wever;
partijvoorzitter SP.a – Johan Vande Lanotte;
partijvoorzitter Spirit – Geert Lambert;
partijvoorzitter VLD – Bart Somers;
Prof. Dr. Johan Ackaert; Prof. Dr. Filip De Rynck;
woordvoerder Minister van Binnenlands Bestuur - Peter Dejaegher;
directeur VVSG – Mark Suykens.

Wij danken deze personen voor hun bijdrage.

Competentieprofiel lokaal bestuur

De analyse van de interviews heeft geleid tot de identificatie van 13 competenties in onderstaand model.



We gaan er in bovenstaand model van uit dat ieder lokaal bestuur voor zichzelf als objectief stelt **de politieke agenda te realiseren** en dat daaraan ook succes gemeten kan worden.

Om deze agenda succesvol te kunnen realiseren, zal de lokale bestuurder bij verschillende (en vaak uiteenlopende) groepen een **draagvlak** moeten **creëren**. Zowel bij de burger en de politieke partijen, maar evengoed bij officiële instanties, belangengroepen en collega's. Competenties zoals samenwerking en communicatie, netwerking en teamleiderschap zorgen hiervoor.

Enkel een draagvlak creëren brengt ons echter nog niet bij realisatie. Competenties zoals resultaatgerichtheid en analytisch denken brengen creatieve en doelgerichte oplossingen of acties naar voor, nodig om de politieke agenda uit te voeren. Flexibiliteit is in dit geheel nodig om enerzijds soepel te kunnen inspelen op de vele onverwachte situaties en anderzijds te kunnen omgaan met de snel veranderende politieke omgeving. Het lokale bestuur moet er steeds over waken dat – in functie van de specifieke context - het beleid op efficiënte wijze wordt gevoerd. Dit alles heeft te maken met **persoonlijke effectiviteit**. Ook integriteit maakt daar deel van uit.

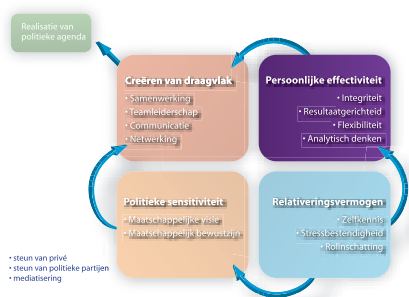
Maar, analyses en oplossingen staan in de politiek nooit op zichzelf. Wat **rationeel** haalbaar is, is daarom niet noodzakelijk **politiek** haalbaar. Bij **politieke sensitiviteit** draait het er om de juiste inschatting te kunnen maken en aan te voelen wat mogelijk of nodig is. Het vereist voeling krijgen en houden met het maatschappelijk middenveld en al deze informatie aanwenden om een (maatschappelijke) visie uit te bouwen op langere termijn.

Tot slot kan het de lokale bestuurder helpen om van tijd tot tijd de nodige afstand te nemen, ondanks de passie en bezetenheid voor het werk. Het is belangrijk dat een lokaal bestuurder zijn rol kan kaderen binnen de politieke context en zich hierbij bewust is van de eigen mogelijkheden en beperkingen. **Relativeringsvermogen** zal de lokale bestuurder helpen om met druk en stressvolle situaties om te gaan. Relativeren heeft te maken met zelfkennis, stressbestendigheid en rolinschatting.

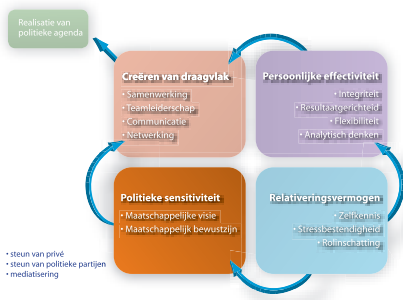
Naast de competenties mogen we de waarde van een aantal omgevingsfactoren - die mee het succes van de lokale bestuurder kunnen bepalen - niet onderschatten. We spreken dan onder andere over de onvoorwaardelijke steun die de lokale bestuurder nodig heeft van het thuisfront en van de partij, maar ook over mediatisering, die soms onverwachte aandacht als gevolg heeft.



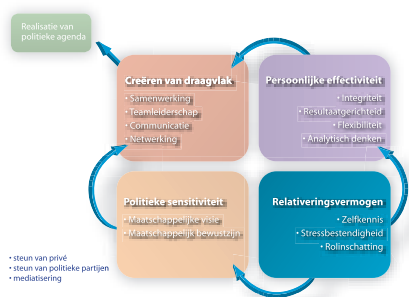
Competentie	Omschrijving	Voorbeelden van effectief gedrag
Creëren van draagvlak		
Samenwerking	Handelen vanuit de wil deel uit te maken van een groep die als team gemeenschappelijke acties en doelstellingen nastreeft, waarbij het groepsbelang primeert op het individueel belang.	<ul style="list-style-type: none"> • Gaat respectvol om met collega's. • Kan samenwerken met mensen die een andere mening hebben en maakt conflicten in de groep bespreekbaar. • Is bereid op eigen ideeën in te leveren om iets in groep te bereiken. • Communiceert beslissingen als gemeenschappelijke beslissingen.
Teamleiderschap	<p>Sturen en ontwikkelen van een heterogeen team met uiteenlopende belangen, doelstellingen en ambities om te verzekeren dat de groepswerking niet in het gedrang komt en een focus heeft op het vooropgestelde beleid.</p> <p><i>Deze competentie is vooral voor de burgemeester van cruciaal belang in de rol als hoofd van het college.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Geeft richting aan de groep zodat het vooropgestelde beleid steeds voor ogen wordt gehouden bij het nemen van beslissingen. • Zorgt ervoor dat anderen zich betrokken voelen bij beslissingen. • Toont vertrouwen in de kennis en kunde van anderen, kan delegeren en geeft anderen de erkenning voor de zaken die zij op hun terrein verwezenlijken. • Geeft iedereen de kans om te scoren; speelt niet steeds zelf de overwinnaar. • Stimuleert de groepswerking en treedt op als coach. • Waakt erover dat de beleidsplannen worden uitgevoerd, de afspraken worden nageleefd en grijpt ten gepaste tijde in om de zaken te versnellen of juist af te remmen.
Communicatie	Doelgericht overbrengen en uitwisselen van informatie (met bevolking, administratie, politieke partij, gemeenteraad, belangengroepen edm).	<ul style="list-style-type: none"> • Betreft mensen, geeft ze inspraak, luistert naar hen en houdt rekening met hun inbreng. • Informeert de betrokkenen over de doelstellingen, projecten, agendapunten, genomen beslissingen, ... • Hanteert woordkeuze en argumentatie in functie van het doelpubliek.
Netwerking	Ontwikkelen en bestendigen van contacten en deze aanwenden om steun, informatie en medewerking te verkrijgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Toont interesse en onderhoudt contacten op intergemeentelijk, provinciaal, gewestelijk en federaal niveau en informeert hogere beleidsniveaus over wat leeft in de gemeente/stad. • Heeft inzicht in de informele structuren. • Ontwikkelt en onderhoudt contacten met mensen buiten de politiek (bedrijven, nutsmaatschappijen, maatschappelijke groeperingen, ...) die ondersteunend kunnen zijn. • Werkt samen met andere gemeenten. • Is aanspreekbaar en bereikbaar.



Competentie	Omschrijving	Voorbeelden van effectief gedrag
Persoonlijke effectiviteit		
Integriteit	Handelen volgens algemeen aanvaarde sociale en ethische normen.	<ul style="list-style-type: none"> • Zegt wat hij doet (openheid) en doet wat hij zegt ('walk the talk'). • Is open en eerlijk over wat beslist werd en houdt daar ook aan vast. • Motiveert beslissingen en handelt in functie van het algemeen belang en niet in functie van persoonlijk en/of individueel belang. • Wekt niet de indruk alle problemen te kunnen oplossen.
Resultaatgerichtheid	Handelen met een continue focus op vooropgestelde doelstellingen en blijvend zoeken naar de meest effectieve manier om deze te realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> • Aarzelt niet om belangrijke onderwerpen vaak opnieuw op de agenda te zetten om uiteindelijk tot een beslissing te komen. • Maakt gebruik van diverse en op het eerste gezicht niet voor de hand liggende kanalen om zaken te realiseren (sensibilisering, controle, media, specifieke acties, ...). • Hakt knopen door indien de situatie dit vereist.
Flexibiliteit	Erkennen en accepteren van wijzigende situaties en prioriteiten, en gedrag en acties hieraan aanpassen.	<ul style="list-style-type: none"> • Speelt soepel in op vragen, noden en situaties die zich voordoen. • Verandert eigen aanpak/strategie indien de situatie dit vereist en houdt daarbij het lange termijn doel voor ogen.
Analytisch denken	Uitrafelen en verwerken van problemen en situaties op een systematische manier en in kaart brengen van hun politieke context om op een rationele manier prioriteiten te stellen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bestudeert en doorgrondt informatie door het scheiden van hoofd- en bijzaak. • Herkent de diverse factoren die van invloed zijn op problemen en processen, de onderlinge relatie en de verhouding hiertussen. • Kan oorzaak en gevolg definiëren, rekening houdend met de specifieke context. • Brengt vooraf de (politieke) gevoeligheden van een beslissing in kaart.



Competentie	Omschrijving	Voorbeelden van effectief gedrag
Politieke sensitiviteit		
Maatschappelijke visie	Ontwikkelen van een beleid op lange termijn (legislatuur overschrijdend), rekening houdend met maatschappelijke evoluties als kader voor dagelijks bestuur.	<ul style="list-style-type: none"> • Is zich bewust van de problematiek in de gemeente en plaatst deze in een ruimere maatschappelijke context. • Kan los denken van de dagelijkse gebeurtenissen. • Houdt zichzelf op de hoogte van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen over een groot scala aan onderwerpen. • Denkt breed, houdt rekening met de snel evoluerende politieke context en integreert deze in het beleid.
Maatschappelijk bewustzijn	Zich inleven in de wereld van anderen en tonen tot dat men deze begrepen heeft en er rekening mee kan houden.	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt voeling met de bevolking en met het maatschappelijk middenveld. • Kan onderscheid maken tussen het rationeel en het politiek haalbare. • Luistert actief. • Beweegt zich geregeld ‘tussen’ de mensen. • Accepteert en waardeert mensen met verschillende achtergronden. • Doorziet politieke verhoudingen en hiërarchie binnen de eigen partij, de gemeentelijke overheid en verschillende maatschappelijke organisaties, actiegroepen en groeperingen en houdt hiermee rekening bij de uitstippeling van het beleid.



Competentie	Omschrijving	Voorbeelden van effectief gedrag
Relativeringsvermogen		
Zelfkennis	Bewust zijn van eigen grenzen en capaciteiten en hiernaar durven handelen.	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft vertrouwen in het eigen kunnen. • Is kritisch t.a.v. het eigen handelen. • Laat zich bijstaan door anderen wanneer eigen kennis en kunnen tekort schieten.
Stressbestendigheid	Weet zich te handhaven in situaties die gekenmerkt worden door grote druk.	<ul style="list-style-type: none"> • Laat zich niet provoceren of uit de tent lokken en pakt de oorzaak of bron van emoties en/of stress aan. • Wordt niet uit evenwicht gebracht door afwijkende meningen en tegengestelde standpunten van de oppositie, burgercomités, belangenverenigingen, pers edm. • Is zich ervan bewust continu in de kijker te staan en weet hiermee om te gaan. • Laat zich niet verleiden tot impulsieve of negatieve reacties wanneer uitgedaagd.
Rolinschatting	Bewust zijn van de implicaties van de rol als lokale bestuurder en deze correct kunnen plaatsen ten aanzien van het maatschappelijk belang.	<ul style="list-style-type: none"> • Neemt op tijd afstand, ondanks de passie en bezetenheid voor het werk. • Neemt kritiek niet persoonlijk. • Durft de eigen rol en het eigen handelen in vraag stellen.

Hoe nu verder?

De resultaten van dit onderzoek zullen u als lezer misschien evident lijken.

Vergis u echter niet!

Wat voor u ligt, is een selectie van competenties waarbij het competentiewoordenboek van Hay Group als basis werd gebruikt. En niet zo maar een selectie: het zijn dé 13 competenties die lokale bestuurders (via de gesprekken) zelf geformuleerd hebben als de meest kritische om succesvol te kunnen zijn!

Is daarmee het werk afgerond? Uiteraard niet.

Eenzijds blijven wij als Hay Group zeer geïnteresseerd in uw reactie als burger, politicus of lokaal bestuurder op dit project.

Als expertise centrum vinden we het belangrijk onze kennis en ervaring waar mogelijk aan te wenden voor maatschappelijke doeleinden. Uw mening helpt ons om dit initiatief verder uit te bouwen en onze expertise blijvend in te zetten.

Anderzijds hopen we dat dit document ook door het politieke veld wordt opgepikt.

Door de lokale bestuurder, als toetssteen van zijn eigen prestaties en realisaties.

Of door de politieke partijen, als leidraad bij het selecteren of evalueren van hun lokale mandatarissen, of als hulp bij het aanreiken van ontwikkelingsperspectieven aan hun burgemeesters en schepenen.

En waarom niet door de overheid en de VVSG in hun streven naar een steeds beter en professioneel lokaal bestuur, ter aanvulling van het bestaande opleidingsaanbod.

Tot slot kan het de pers helpen in haar kritische analyse van het lokale speelveld.

In die zin kan dit document bijdragen om het lokale bestuursniveau te bemannen met steeds betere en meer kwaliteitsvolle mensen.

HayGroup

Hay Group begon zijn activiteiten in België in 1977, en is inmiddels uitgegroeid tot een kantoor van meer dan 30 adviseurs. Zowel nationaal als internationaal bekleedt Hay Group een leidende positie als adviseur op het gebied van Human Resources en Organisatie-advies en is hierbij reeds meerdere malen opgetreden als trendsetter.

Internationaal maakt het kantoor deel uit van Hay Group die wereldwijd 2 000 adviseurs telt. Onze ervaring omvat vrijwel alle privé sectoren en de overheidssector.

Samen met het management van organisaties werken we aan een effectieve strategie implementatie. Wij ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren. Wij richten ons op het helpen van mensen en organisaties om resultaten te behalen en op de veranderingen die daarvoor nodig zijn.

De geïntegreerde aanpak van Hay Group concentreert zich op de volgende, sterk samenhangende aandachtsgebieden:

- prestatie management
- functie-evaluatie
- organisatie-effectiviteit
- beheer van talent
- leiderschapsverandering
- capability assessment
- reward strategies
- executive rewards
- reward information services
- employee & customer surveys

Wij helpen onze klanten niet alleen om praktische oplossingen te vinden voor hun vraagstukken, maar zijn er in sterke mate op georiënteerd om na het doorvoeren van een kritische analyse en het uitwerken van concepten, samen met hen de aangereikte oplossingen te implementeren. Deze samenwerking met klanten en jarenlange ervaring met implementatie onderscheidt Hay Group van andere adviesorganisaties.

De aanpak van Hay Group kenmerkt zich door nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers, overdracht van know-how, pragmatisme, haalbaarheid en een lange termijn visie.

Hay Group

Square Marie Curie 10 • 1070 Brussel
Tél: + 32 (0)2 332 33 04 • Fax: + 32 (0)2 332 34 42
www.haygroup.be • e-mail: Info_Belgium@Haygroup.com